LA BOÎTE À OUTILS

de la

Création d'entreprise

2e édition

Avec 4 vidéos d'approfondissement

Catherine **LÉGER-JARNIOU**
Georges **KALOUSIS**

Préface de Frédérique CLAVEL

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com

ÉDITEUR DE SAVOIRS

Pour contacter les auteurs :
catherine.leger-jarniou@dauphine.fr
kaloussis.france@free.fr

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-058781-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Plus que jamais, en plein dans la bataille pour l'emploi et au moment d'implémenter les Assises de l'entrepreneuriat qui dessineront un environnement favorable à l'épanouissement de nos jeunes entreprises, de leurs fondateurs et dirigeants, nous avons besoin d'outils.

D'outils pratiques, pragmatiques, d'accès facile et d'utilisation aisée. Le créateur qui démarre a un projet en tête mais choisir son statut, faire son business plan, prévoir sa trésorerie, identifier par qui se faire accompagner, comment recruter, convaincre son banquier, voilà les questions qu'il se pose. Et généralement, toutes en même temps. C'est ce à quoi répond ce livre bible écrit par deux passionnés depuis toujours par l'entrepreneuriat et complémentaires car universitaire pour l'une et entrepreneur pour l'autre.

C'est ce à quoi s'attache également l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE) depuis plus de vingt ans. C'est grâce à ses actions concrètes d'aide aux futurs créateurs, aux actuels créateurs ou repreneurs que nous dessinons la France de demain, la France qui va chercher les talents entrepreneuriaux où ils se trouvent. Dans les lycées, dans les cités, chez les femmes, chez les seniors... C'est grâce à la mosaïque des talents d'entrepreneurs que notre innovation trouvera un souffle nouveau.

C'est grâce aux nombreuses structures et outils d'accompagnement que le nouvel entrepreneur trouvera « chaussure à son pied », celle qui sera peut-être « sa botte de sept lieues » pour aller plus vite et plus loin.

Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis apportent, en publiant cette seconde version de la *Boîte à outils de la création d'entreprise*, leur pierre à l'édifice. L'Agence Pour la Création d'Entreprise est honorée de préfacer un tel ouvrage.

Je suis convaincue qu'en unissant nos forces, nos jeunes entreprises se transformeront en entreprises de croissance, celles que nous souhaitons tous collectivement, pour le développement économique et sociétal de notre pays !

Frédérique CLAVEL

Présidente de l'Agence Pour la Création d'Entreprise

Avant-propos

En 2012, 550 000 entreprises ont été créées en France, soit autant qu'en 2011.

La création, un rêve pour beaucoup

La création d'entreprise est une véritable « aventure ». Elle demande de l'enthousiasme mais aussi du réalisme et une démarche professionnelle **pour transformer une idée en un projet** puis en **une entreprise**.

Le processus de création d'une entreprise se matérialise par un document, appelé **Business Plan** (BP). Ce document va être la base de la réflexion du créateur tout au long du processus de construction de son projet, qui peut prendre de six mois à un an. La construction doit être conçue autour d'un véritable **dialogue entre les aspects stratégiques et marketing** d'un côté et **les aspects organisationnels et financiers** de l'autre.

Le créateur doit rester maître de la construction de ce document, même s'il est recommandé de se faire aider par des spécialistes pour compléter son savoir-faire.

Un Business Plan gagnant se fonde sur un **Business Model** (modèle économique) concret et précis, une organisation générale bien définie et des moyens financiers suffisants pour atteindre les objectifs envisagés. Enfin, l'adéquation homme-projet ou femme-projet doit être au rendez-vous.

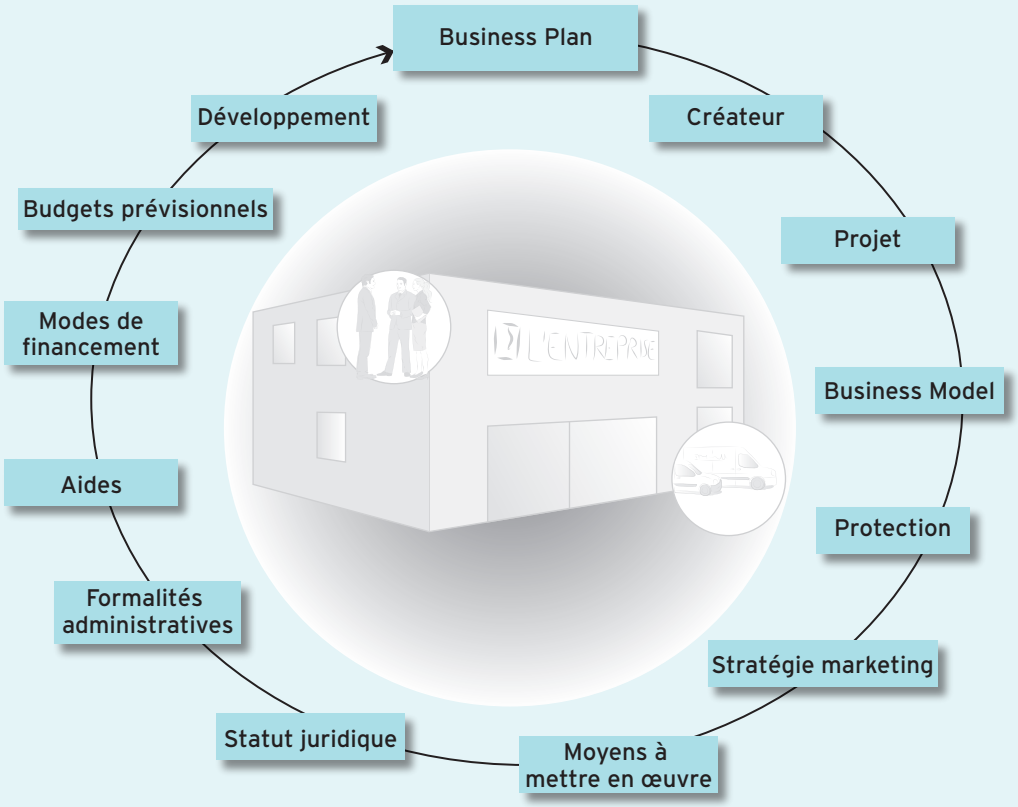
Dès que l'entreprise est créée, tout reste à faire et la pérennité exige les mêmes caractéristiques de modèle économique, d'organisation et de financement, sans oublier l'évolution du rôle du créateur qui passe de **porteur de projet à entrepreneur**. Commencer dès le départ à réfléchir au **développement des premières années** est également indispensable.

Quel que soit le secteur d'activité choisi, on constate que les entreprises qui démarrent avec des salariés, des capitaux propres suffisants et un modèle économique solide fondé sur une étude de marché sérieuse ont plus de chance de succès que les autres.

Utiliser toutes ses compétences et ses savoir-faire acquis dans son secteur professionnel est un atout appréciable, au-delà du capital social détenu. S'investir personnellement dans le projet est apprécié par les partenaires avec lesquels il est conseillé de travailler étroitement. S'entourer est un art qui permet d'enrichir ses compétences et de prendre du recul par rapport à son projet.

Ce livre, pour qui ?

Les outils présentés sont en interrelation même s'ils font partie de dossiers distincts car ils participent tous à un même objectif : la construction d'un Business Plan. Il s'agit bien d'un **processus**. Et comme pour tout processus, des allers et retours seront nécessaires et salutaires entre les différents outils. Cependant, pour plus de clarté, les outils ont été classés en treize dossiers qui correspondent à l'ordre de la démarche de la création.



Cette Boîte à outils peut être consultée directement sur un outil précis pour clarifier ou actualiser ses connaissances ou bien étudiée de manière linéaire, pour construire son Business Plan, pas à pas.

La **cohérence du projet** et donc du dossier final Business Plan est la clé n° 1 du succès !

Une seconde édition

Cette édition est tout d'abord actualisée pour tenir compte des nouveautés en matière législative et fiscale.[1] Elle est également entièrement repensée et réorganisée pour gagner en clarté : le dossier Business Model a été reconfiguré, les formalités administratives, les aides et les modes de financement séparés dans des dossiers distincts pour mieux les identifier. Des outils ont été ajoutés comme le Crédit Impôt Innovation, les emprunts et le développement à l'international.

1. Les nouveautés législatives et fiscales seront régulièrement indiquées en complément en ligne. Pour les retrouver, rendez-vous sur la fiche du livre, sur le site *www.dunod.com*, et cliquez sur le lien à gauche, en dessous de la couverture.

Sommaire

Préface 3
Avant-propos 4

Dossier 1 **Le Business Plan** 10
Outil 1 La construction du Business Plan 12
Outil 2 La rédaction et la présentation du BP 14

Dossier 2 **Le créateur** 18
Outil 3 Se connaître et s'entourer 20

Dossier 3 **Le projet** 24
Outil 4 Enrichir ses idées 26
Outil 5 Le périmètre du projet 30
Outil 6 Les projets de services 32
Outil 7 Les projets de commerce 34
Outil 8 Les projets high-tech 36
Outil 9 Les projets de production 38
Outil 10 Les projets de e-business 40
Outil 11 Les projets artisanaux 42

Dossier 4 **Le Business Model** 44
Outil 12 L'étude du marché 46
Outil 13 L'étude de la concurrence 48
Outil 14 Le premier positionnement 50
Outil 15 L'étude terrain 52
Outil 16 Le calcul du chiffre d'affaires prévisionnel 56
Outil 17 Le Business Model 58

Dossier 5 **La protection** 62
Outil 18 La protection de la marque 64
Outil 19 La protection des dessins et modèles 68
Outil 20 La protection du logo 70
Outil 21 La protection du nom 72
Outil 22 La protection des inventions 74
Outil 23 La protection des œuvres littéraires 78

Dossier 6 **La stratégie marketing** 80
Outil 24 Le mix-marketing produit 82
Outil 25 Le mix-marketing services 84

Dossier 7 **Les moyens à mettre en œuvre** 86
Outil 26 Le matériel et outillage de production 88
Outil 27 Les moyens et équipement de gestion 90
Outil 28 Les achats de marchandises et de matières premières 92
Outil 29 Les moyens humains 94
Outil 30 Les locaux 96
Outil 31 L'agencement des locaux 98

Outil 32 Le personnel et les moyens commerciaux 100
Outil 33 Le rétroplanning 102

Dossier 8 Le statut juridique 104
Outil 34 La SARL et l'EURL 106
Outil 35 La SA, SAS et SASU 108
Outil 36 Le pacte d'actionnaires 110
Outil 37 Le régime de l'auto-entrepreneur 114
Outil 38 L'EIRL 116

Dossier 9 Les formalités avant de démarrer 118
Outil 39 Les formalités de création 120
Outil 40 Les assurances 122
Outil 41 Les premières démarches 124

Dossier 10 Les aides et subventions 126
Outil 42 Les aides : conseil et accompagnement 128
Outil 43 Les aides financières 130
Outil 44 Le prêt à la création d'entreprise PCE 132
Outil 45 Les régimes particuliers JEI et JEU 134
Outil 46 Les régimes spéciaux ACCRE et NACRE 136
Outil 47 Le Crédit Impôt Recherche 138
Outil 48 Le Crédit Impôt Innovation 140

Dossier 11 Les modes de financement 142
Outil 49 Les sources de financement 144
Outil 50 Savoir parler à son banquier 146

Dossier 12 Budget prévisionnel 148
Outil 51 Le plan d'investissement 150
Outil 52 Les amortissements 152
Outil 53 Les charges externes 154
Outil 54 La trésorerie 156
Outil 55 Le plan de financement 160
Outil 56 Le bilan 164
Outil 57 Le compte de résultat 168
Outil 58 Le seuil de rentabilité 172

Dossier 13 Le développement 174
Outil 59 Les choix stratégiques à trois ans 176
Outil 60 Les moyens d'organisation 178
Outil 61 Les réseaux 180
Outil 62 Le développement à l'international 182

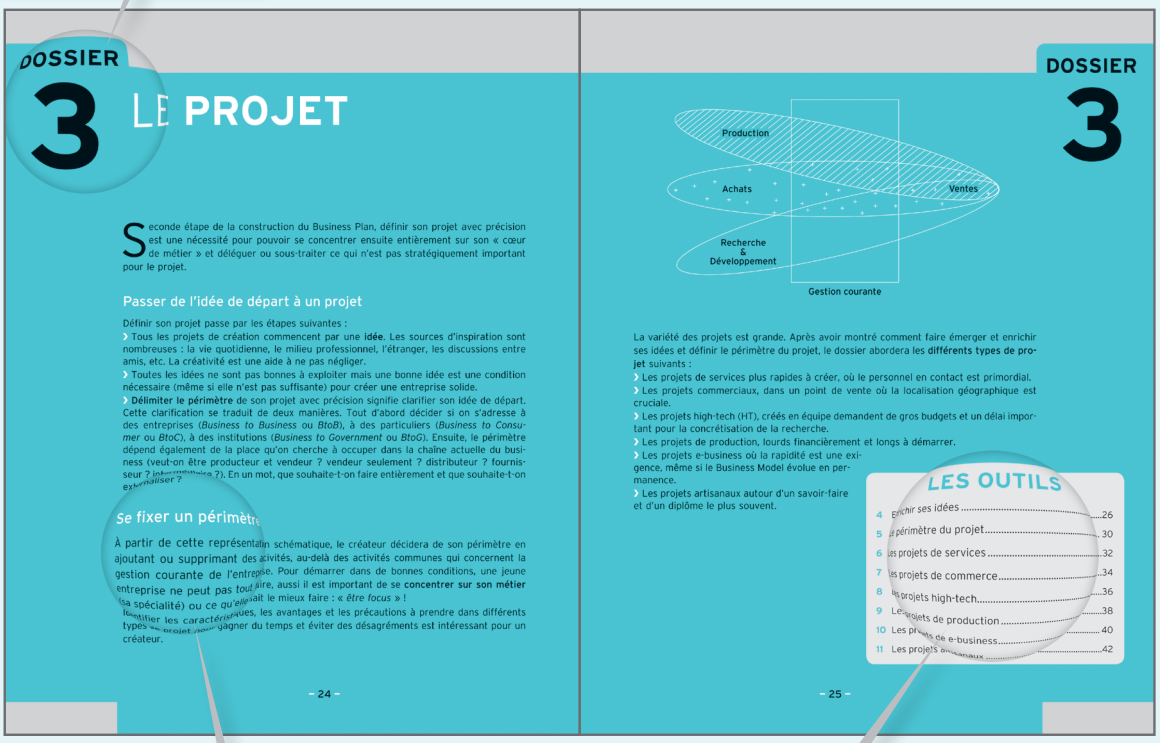
Mots-clés de la création d'entreprise 184
Bibliographie, sitographie et contacts 187

La Boîte à outils, Mode d'emploi

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont classés par dossier



DOSSIER 3 LE PROJET

Seconde étape de la construction du Business Plan, définir son projet avec précision est une nécessité pour pouvoir se concentrer ensuite entièrement sur son « cœur de métier » et déléguer ou sous-traiter ce qui n'est pas stratégiquement important pour le projet.

Passer de l'idée de départ à un projet

Définir son projet passe par les étapes suivantes :
› Tous les projets de création commencent par une **idée**. Les sources d'inspiration sont nombreuses : la vie quotidienne, le milieu professionnel, l'étranger, les discussions entre amis, etc. La créativité est une aide à ne pas négliger.
› Toutes les idées ne sont pas bonnes à exploiter mais une bonne idée est une condition nécessaire (même si elle n'est pas suffisante) pour créer une entreprise solide.
› **Délimiter le périmètre** de son projet avec précision signifie clarifier son idée de départ. Cette clarification se traduit de deux manières. Tout d'abord décider si on s'adresse à des entreprises (*Business to Business* ou *BtoB*), à des particuliers (*Business to Consumer* ou *BtoC*), à des institutions (*Business to Government* ou *BtoG*). Ensuite, le périmètre dépend également de la place qu'on cherche à occuper dans la chaîne actuelle du business (veut-on être producteur et vendeur ? vendeur seulement ? distributeur ? fournisseur ? intermédiaire ?). En un mot, que souhaite-t-on faire entièrement et que souhaite-t-on externaliser ?

Se fixer un périmètre

À partir de cette représentation schématique, le créateur décidera de son périmètre en ajoutant ou supprimant des activités, au-delà des activités communes qui concernent la gestion courante de l'entreprise. Pour démarrer dans de bonnes conditions, une jeune entreprise ne peut pas tout faire, aussi il est important de se **concentrer sur son métier** (sa spécialité) ou *ce qu'elle sait le mieux faire : « être focus »* !
Identifier les caractéristiques, les avantages et les précautions à prendre dans différents types de projet pour gagner du temps et éviter des désagréments est intéressant pour un créateur.

– 24 –

DOSSIER 3

La variété des projets est grande. Après avoir montré comment faire émerger et enrichir ses idées et définir le périmètre du projet, le dossier abordera les **différents types de projet** suivants :
› Les projets de services plus rapides à créer, où le personnel en contact est primordial.
› Les projets commerciaux, dans un point de vente où la localisation géographique est cruciale.
› Les projets high-tech (HT), créés en équipe demandant de gros budgets et un délai important pour la concrétisation de la recherche.
› Les projets de production, lourds financièrement et longs à démarrer.
› Les projets e-business où la rapidité est une exigence, même si le Business Model évolue en permanence.
› Les projets artisanaux autour d'un savoir-faire et d'un diplôme le plus souvent.

LES OUTILS

4 Enrichir ses idées 26
5 Le périmètre du projet 30
6 Les projets de services 32
7 Les projets de commerce 34
8 Les projets high-tech 36
9 Les projets de production 38
10 Les projets de e-business 40
11 Les projets artisanaux 42

– 25 –

L'intérêt de la thématique vu par un expert

Un menu déroulant des outils

La représentation visuelle de l'outil

Une vidéo ou un lien direct

Comment cibler vos clients grâce aux études ?

L'outil en synthèse

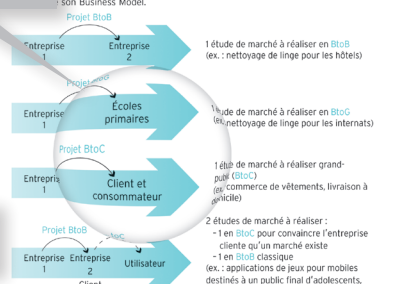
L'essentiel en anglais

OUTIL 5

Le périmètre du projet

QUE VEND-ON ? À QUI ?

…ètre du projet permet de concevoir et d'organiser l'étude de marché à réaliser …son Business Model.


Projet BtoB
Entreprise 1
Entreprise 2
1 étude de marché à réaliser en BtoB
(ex. : nettoyage de linge pour les hôtels)
Projet BtoG
Entreprise 1
Écoles primaires
…de de marché à réaliser en BtoG
(ex. : nettoyage de linge pour les internats)
Projet BtoC
Entrepri… 1
Client et consommateur
1 étude de marché à réaliser grand-public (BtoC)
(ex. : commerce de vêtements, livraison à domicile)
Projet BtoB
Entreprise 1
Entreprise 2
Client
Utilisateur
2 études de marché à réaliser :
– 1 en BtoC pour convaincre l'entreprise cliente qu'un marché existe
– 1 en BtoB classique
(ex. : applications de jeux pour mobiles destinés à un public final d'adolescents, mais vendus à des constructeurs de télé…phones ou à des opérateurs de téléphonie)

Résumé

Délimiter précisément son projet vise à en définir le périmètre, c'est-à-dire son position…nement par rapport aux offres existantes et …ux types de clientèle visée :

- des clients particuliers ou BtoC (*Business to Consumer*) ;
- des entreprises pour leur propre utilisation ou BtoB (*Business to Business*) ;
- des entreprises qui vendront ensuite à des particuliers BtoBtoC ;
- des institutions ou BtoG (*Business to Government*).

Insight

Defining a project involves the selection of precise parameters, or, in other words, positioning it vis-à-vis existing offers and the type of clientele targeted :

- *BtoC (Business to Consumer),*
- *BtoB (Business to Business),*
- *businesses which will then sell on to consumers (BtoBtoC),*
- *BtoG (Business to Government).*

OUTIL 5

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Un même projet peut s'envisager pour des clients différents qui attendent des avantages compétitifs spécifiques. Par exemple les services à la personne peuvent se décliner en offre à domicile ou hors domicile, pour personnes seules ou en groupes, de tranches d'âge différentes, à mobilité totale ou réduite, etc. Une nouvelle entreprise doit choisir de ne viser qu'**une cible** (un couple produit-marché) pour démarrer par manque de moyens, de temps et par souci de crédibilité.

Contexte

Un projet viable est un projet centré sur une activité précise qui apporte à une cible de clients une **valeur ajoutée**, c'est-à-dire un **avantage compétitif** :

› Décisif, en apportant une vraie différence.
› Défendable, en la protégeant par exemple.
› Durable, pour avoir le temps de la rentabiliser avant d'innover à nouveau.

« petit » et centré (focus) mais avec de gran…des ambitions !

Déterminer son périmètre permet de co…voir le contour du projet et d'organiser l'étu… de marché nécessaire à réaliser pour définir le Business Model du projet :

› si le projet est BtoB, BtoC ou Bto… un seul client et donc une seule é… ché à réaliser ;
› si le projet est BtoBtoC, on a… (BtoB) et un utilisateur final (Bto… des seront nécessaires en com… celle sur les utilisateurs pour apporter des preuves au client et le convaincre d'acheter le produit ou service. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Définir son « périmètre d'activité »** com…mence par une phase de dessin ou d'écriture de la place souhaitée dans la chaîne d'activité du secteur. Cela se traduit par la définition du cœur de métier (*core business*) de l'entreprise (achat, production et vente à des distributeurs, achat et vente sans transformation sur Internet, etc.).
› **Identifier ses clients** : BtoB, BtoC, BtoBtoC ou BtoG et se centrer sur les avantages compétitifs à leur apporter.

Méthodologie et conseils

Définir sa cible au démarrage et s'y concentrer, tout en pensant à l'élargir au fur et à mesure de l'exploitation de l'entreprise : démarrer

Se concentrer… une cible précise à une cible précise (un couple produit…

Avantages

- Permet d'avoir les idées clai… sur la nouvelle entreprise à bâtir, ce qui facilite par la suite les différentes études marketing à réaliser.
- La communication sur le projet est facilitée auprès des futurs collaborateurs (employés, intervenants externes).
- Permet également de mettre les moyens pour atteindre la cible en déléguant sous-traitant des activités annexes et de se concentrer sur le « cœur de métier ».

Précautions à prendre

- Ne pas simplement reproduire ce qui existe mais toujours rechercher des avantages compétitifs à offrir aux clients pour se différencier de la concurrence. En clair, garder une logique client en permanence !
- Pour démarrer, éviter le BtoG pour des raisons de délais de paiement trop importants qui créent des problèmes de trésorerie.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

OUTIL 17

Le Business Model

Comment être plus efficace ?

Trois grands principes de définition du BM :

› **Centrer sa promesse sur ce qu'on sait le mieux faire et qui représente une valeur réelle pour le client.**

Zara repose sur un Business Model *fast fashion*. L'entreprise propose un grand nombre de collections, donc un renouvellement des articles fréquents, une proximité entre le lieu de production et de commercialisation qui permet une réactivité : 15 jours lui suffisent pour concevoir une collection, la fabriquer et la mettre en rayon.

IKEA … la maîtrise de la chaîne de valeur. Le …ôle des coûts se situe à chaque niveau de … achats centralisés …eurs et implication …coûts (choix, trans…s).

…ce, les prix sont plus …x de la concurrence …fois plus de chiffre …vec une marge sou… supérieure ; et ce, depuis 20 ans.

› **Centrer sa promesse sur une cible de clients très identifiés. Les marchés de niche offrent de belles opportunités en période de crise.**

Idmalus.com

1er comparateur au service des « malussés », conducteurs ayant plusieurs sinistres à leur actif. Le message est clair !

MyConcierge, Conciergerie-Privée

Les conciergeries privées ou d'entreprises permettent aux salariés de ces entreprises de libérer du temps pour se concentrer sur leurs fonctions. Les entreprises clientes externalisent certaines demandes (renouvellement de papiers administratifs, réservations, lavage de voiture, etc.) à ces entreprises spécialisées.

Mum & Babe

Ce concept permet aux mamans et leur enfant d'aller dans un salon de coiffure et de beauté en se détendant. Leur enfant est pris en charge, pour des tarifs attractifs, pendant ce temps. L'idée de cette créatrice est venue en voyant ses proches débordées par les jeunes enfants et ne pouvant pas s'occuper d'elles.

Yariv Abehsera a créé en 1999 Travelfactory, pour proposer sous la marque Golden Voyage des séjours et des week-ends organisés spécialement pour les étudiants. En 2002, il crée Golden Events, une agence de marketing opérationnel spécialisée sur la cible étudiante. En 2005, il lance le portail Internet Travelski. En 2010, le groupe est spécialiste et leader du voyage en ligne et de l'organisation de séjours en groupe.

› **Centrer sa promesse sur une valeur d'usage importante aux yeux des clients.**

L'**iPhone** d'Apple promet de rendre la vie plus simple et plus gaie grâce à ses multiples usages. En échange, le consommateur est prêt à payer le prix en conséquence.

La marque de produits surgelés **Picard** jouit d'une forte image auprès du public car, au-delà de son rapport qualité-prix, il permet d'improviser des dîners sans passer des heures à cuisiner.

Le concept **Cook & GO** répond à l'idée de plaisir gastronomique sans contraintes. En effet, qui ne rêve pas d'être « un vrai chef » l'espace d'une soirée sans ensuite tout nettoyer et ranger ? Sans parler des conseils avisés. La proposition de cette entreprise est la réalisation, avec l'aide de chefs, de préparations qu'on fabrique sur place et qu'on emmène chez soi pour la cuisson et la dégustation. Ni course, ni vaisselle, ni investissement ni rangement. Une offre sur-mesure puisqu'il faut réserver une plage horaire. La cible est le jeune actif urbain qui manque d'idées et n'a ni le temps ni l'énergie de se mitonner des bons petits plats pour lui et ses amis en rentrant du travail.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

OUTIL 17

EXEMPLE de BM low cost

Le low cost est un concept qui repose sur… processus de production et de commercialisation des produits et services. De ce… permet de vendre à bas prix.

Caractéristiques du modèle économique low cost :

– standardisation de l'offre (gamme réduite);
– services limités (uniquement le service Internet);
– distribution simplifiée (vente directe par Internet);
– flexibilité du personnel, le plus souvent polyvalent;
– contrôle de gestion très serré (chasse aux coûts).

Les exemples les plus significatifs sont Ryanair, EasyJet et Hotel Formule 1. ■

	Compagnies aériennes	Hôtel
Standardisation de l'offre	Quelques vols, quelques destinations	Chambres identiques, construction en usine avant installation
Services limités	Vente dans l'avion, surprix pour accès en priorité dans l'avion et pour surpoids de bagage	Mêmes chambres, pas de petit-déjeuner, accueil physique limité dans le temps (bornes disponibles 24/24 h)
Distribution simplifiée	Internet	Internet, paiement par carte bleue sur place
Flexibilité du personnel	Équipage polyvalent : travail en cabine, nettoyage et enregistrement à l'escale	Le responsable de l'hôtel est aussi gardien et s'occupe de l'entretien
Contrôle de gestion très serré	Temps d'escale limité, surprix pour excédent de bagage et paiement par CB Suppression de toute dépense superflue	Mobilier conçu pour augmenter l'efficacité du ménage (meubles suspendus), construction des chambres en usine

Un cas pratique commenté

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

1 LE BUSINESS PLAN

La création d'une nouvelle entreprise se concrétise par la construction d'un Business Plan (BP) ou plan d'affaires. Cette concrétisation présente deux avantages.

Un document et deux objectifs

Tout d'abord, elle vise l'écriture d'un document complet qui présente la nouvelle entreprise et ses fondements. Ce document est basé sur des « **preuves** » qui rendent le projet réalisable. Le document BP est un outil de pilotage pour le créateur, il lui permet d'avancer dans son projet : c'est son « **document de travail** ». Ensuite, une fois le projet bien avancé, il deviendra un « **outil de communication** » auprès de tiers (associés, investisseurs, banquiers) qu'il souhaite voir s'engager dans le projet.

Un processus de création itératif

La création d'entreprise est une « belle aventure » qui nécessite sérieux, réflexion et professionnalisme. Le second avantage du BP tient dans son processus de construction : prendre du temps, faire des allers et retours, amender certains points. Cette construction itérative est bénéfique au projet. Un BP ne peut s'écrire en quelques semaines.

La présentation du business plan est codifiée. Quant à sa construction, il est possible d'avancer sur différents éléments à la fois : la connaissance du marché et la recherche de documentation sur le matériel de production par exemple, ou la recherche d'informations sur les concurrents et la recherche de prix de locaux. Cependant, une certaine logique dans la construction doit être suivie pour « ne pas mettre la charrue avant les bœufs », ce qui est une erreur fréquente des créateurs.

› Aussi, il est recommandé de suivre les étapes suivantes, car l'avancée ou les décisions prises dans une étape auront des répercussions sur l'étape suivante.

› **Étape 1**

Évaluer ses compétences pour se lancer et faire le point sur ce qu'on désire pour soi, pour son entourage et pour la future entreprise.

› Étape 2

Définir son projet avec précision permet de se concentrer ensuite entièrement sur son « cœur de métier » et déléguer ou sous-traiter ce qui n'est pas stratégiquement important pour le projet.

› Étape 3

Construire un Business Model solide, qui est le « cœur » du BP. C'est l'expression claire de l'offre et de son positionnement ainsi que sa traduction en chiffre d'affaires prévisionnel, fondée sur une étude de marché irréprochable.

› Étape 4

La concurrence est vive et il est crucial de protéger ses avantages compétitifs, qu'il s'agisse de découvertes, de son nom ou logo, de dessins ou d'œuvres.

› Étape 5

Décliner le BM en objectifs stratégiques et marketing pour permettre à la nouvelle entreprise d'atteindre ses objectifs préalablement déterminés (chiffres d'affaires, part de marché, etc.)

› Étape 6

Identifier l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés dans le Business Model.

› Étape 7

Se lancer en tant que créateur peut se faire sous différentes formes juridiques.

› Étape 8

Repérer les formalités nécessaires au démarrage de l'entreprise.

› Étape 9

Les aides et subventions sont nombreuses. Bien se repérer sans perte de temps est nécessaire, d'autant que l'objectif principal d'une nouvelle entreprise ne doit pas être de bénéficier d'aides et subventions.

› Étape 10

Identifier les sources de financement, personnelles, extérieures et bancaires.

› Étape 11

Traduire en termes financiers l'ensemble de ces éléments qui se regroupent en deux grandes catégories : les ventes et les charges engendrées par tous les moyens à mobiliser.

› Étape 12

Penser au futur du projet dès la création en termes de perspectives d'avenir pour entraîner l'adhésion des interlocuteurs. Ils détestent tous s'engager dans un projet sans grand avenir.

LES OUTILS

1 La construction du Business Plan 12

2 La rédaction et la présentation du BP 14

OUTIL 1

La construction du Business Plan

PRÉSENTATION CONSEILLÉE

Business Plan

- *Executive Summary*
- Le/les créateurs
- Le projet
- Le Business Model
- La technologie et sa protection
- Les moyens à mettre en œuvre
- Les éléments juridiques
- La structure du capital
- Le chiffrage du projet
- Les perspectives d'avenir

Annexes

Résumé

Le BP est un document écrit, synthétique et prospectif qui présente le projet. Il est complet et retrace « l'histoire d'une idée » qui se transforme en « projet d'entreprise ». De ce fait, il compte deux parties liées ; une partie textuelle (qui raconte l'histoire du projet et des créateurs, le projet et son Business Model, les moyens à mettre en œuvre et les aspects juridiques) et une partie chiffrée qui traduit ce projet en termes financiers. Il démarre par un résumé (*Executive Summary*) et se termine par les perspectives d'avenir.

Insight

The Business Plan is a synthetic, prospective written document in which the project is described and presented. À complete document, it outlines the "history of an idea" that has been developed into a "business project". Accordingly, the business plan consists of two interlinked sections: a text (describing the history of the project, the people behind it, the project and its business model, the resources required for its success, and the legal aspects); and a set of figures describing the project in financial terms. The document starts with an "Executive Summary" and concludes with a review of future perspectives.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Quel que soit le projet de création envisagé, un Business Plan est nécessaire.

C'est un **document complet** qui présente le projet et sa traduction financière, avec les quatre objectifs suivants :

› Expliquer le contenu du projet, son origine et ses perspectives d'avenir.

› Prouver la viabilité et la rentabilité du projet.

› Séduire les futurs partenaires (associés, premiers salariés, investisseurs, banquiers, fournisseurs et clients) avec une offre originale et qui correspond à un marché.

› Convaincre les partenaires de participer au projet parce qu'ils y trouveront un avantage financier.

Contexte

Le Business Plan a deux destinataires et donc deux missions.

› C'est un « **document de travail** » dans le sens où il aide le créateur à clarifier ses idées au fur et à mesure de l'avancement de la construction du projet. Le BP est important en tant que document final mais également en tant que processus de construction qui permet de prendre du recul sur son idée. C'est la feuille de route du créateur, appelée BP de référence.

› C'est aussi un « **document de communication** » qui permettra ensuite de dialoguer avec les partenaires de la nouvelle entreprise comme les banques, les fournisseurs ou tout autre partenaire et donc de « vendre » le projet.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Étudier le produit ou service** de la future entreprise.

› **Analyser le marché et la concurrence** pour savoir si cette offre est acceptable par le marché, à quel prix, à quelle fréquence.

› **Définir son couple produit/marché** (quoi vendre ? et à qui ?) et sa stratégie marketing.

› **Étudier l'organisation** de la nouvelle entreprise (besoins en matériels, locaux et personnel) et le statut juridique.

› **Traduire ces études en termes financiers** pour estimer les capitaux initiaux nécessaires, la viabilité et la rentabilité de l'entreprise.

Le BP se construit avec le temps pour définir une offre solide et cohérente.

Méthodologie et conseils

› Le Business Plan doit être réalisé en priorité par le créateur et son équipe restreinte avec l'aide d'experts.

› Il est essentiel, pour la cohérence du dossier, d'organiser un dialogue permanent entre les éléments marketing et stratégiques du projet et les éléments financiers. ■

Avantages

- Écrire son BP permet au créateur de prendre le recul nécessaire par rapport à ses idées de départ pour ne pas s'enliser dans ses certitudes.
- Le Business Plan est un document qui prouve la viabilité du projet et donc sa création de valeur, « *proof of the concept* »
- Le BP devient le « contrat » entre les premiers partenaires.

Précautions à prendre

- Ne jamais sous-estimer les coûts et surestimer le chiffre d'affaires.
- Apporter des preuves en citant des sources identifiées et récentes.
- Privilégiez le démarrage avec des partenaires, c'est plus simple et plus rapide.
- Se faire aider par des experts pour les tâches qu'on ne maîtrise pas.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 2

La rédaction et la présentation du BP

QUELQUES POINTS DE REPÈRE

RÉDACTION

- Le créateur est le rédacteur.
- Le BP se construit au fur et à mesure de l'avancement des différentes études et décisions.
- Il s'écrit en faisant des allers et retours, après tout changement même mineur, dans une des études réalisées.
- Il se décline en autant de versions que de futurs partenaires.

PRÉSENTATION

- C'est un document clair et précis qui apporte des preuves.
- Il comprend 20 à 30 pages, plus les annexes.
- Une présentation PowerPoint de 15 minutes permet au créateur de présenter son projet (15 slides maximum).

Résumé

La rédaction doit être soignée et le document compris par l'ensemble des partenaires, écrit en langage clair et simple. Selon les partenaires, le créateur prépare des versions différentes, par rapport au BP de référence, qui mettent en lumière des éléments plus développés susceptibles de les intéresser.

Insight

Attention needs to be paid to the way in which the business plan is written. It must be understood by all the partners and laid out in clear, easy-to-read language. The entrepreneur will prepare different versions of the standard business plan for different partners. These versions will feature the elements likely to be of most interest to them.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

À tout moment, le créateur doit être capable de parler de son projet. Le passage systématique par l'écrit permet de clarifier ses idées et apporter des réponses aux questions qui jalonnent sa construction. Ensuite, il devra présenter un document précis et clair pour que les futurs partenaires soient capables, en étudiant seuls le document, de comprendre et analyser le projet.

Contexte

La présentation est relativement codifiée. Elle contient des informations sur le créateur, son offre et son modèle économique, les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs, les résultats financiers et les perspectives d'avenir. Elle doit mettre en valeur **les avantages concurrentiels du projet**. La présentation orale doit reprendre tous ces éléments et mettre en évidence les points forts du créateur et du projet.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Écrire le **Business Plan de départ** (ou BP de référence) :
– ne dépassez pas 3 niveaux de police de caractère pour faciliter la lecture ;
– utilisez la couleur mais sans en abuser.

› **Enrichir ce BP** toutes les semaines en fonction de l'avancement du projet.

› **Au bout de 3 à 6 mois** (selon les projets), le BP de référence commence à être complet et peut être aménagé pour être diffusé.

› **Chaque partenaire** souhaite avoir plus de détails sur certains points (un fournisseur sur le volume et la saisonnalité des achats, un banquier sur le niveau de trésorerie, etc.). Utiliser le copier-coller pour créer des versions différentes. Les enregistrer avec date, destinataire et numéro de version.

› **Préparez une présentation** PowerPoint claire qui reprend les éléments essentiels du Business Plan. Ne pas dépasser le temps limité (15') et organiser le rythme de la présentation.

› Anticiper les questions que chaque type de partenaire posera après la présentation.

Méthodologie et conseils

› Soignez l'***Executive Summary***, c'est LA page cruciale qui doit donner envie de lire et étudier le dossier.

› « Jouez cartes sur table » en affichant la réalité de la situation du projet (difficultés et moyens de les surmonter, risques).

› Les annexes comprennent un ensemble de preuves supplémentaires.

› Ne perdez pas de temps pour la partie financière, utilisez un logiciel spécialisé.

› Pensez à faire signer une **lettre de confidentialité** avant chaque transmission ou présentation du dossier.

› Un graphique est plus significatif qu'un tableau de chiffres.

› Un tableau regroupant des informations est plus parlant que 2-3 pages de texte.

Se mettre à la place du lecteur pour écrire et présenter un BP séduisant.

Avantages

- Un BP « sérieux » et cohérent facilitera la réussite de la future entreprise.
- Un BP clair est un « Business Plan vendeur ».

Précautions à prendre

- Équilibrer les différents points du BP.
- Garder la maîtrise de la rédaction de son Business Plan tout au long du processus.
- Éviter tout jargon.
- Réactualiser le BP systématiquement car les concurrents ne restent pas sans réaction et les clients sont volatils.
- Une bonne présentation orale est fluide et compréhensible. Plusieurs répétitions s'imposent !

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 2 →